

METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL, INTEGRADO E SUSTENTÁVEL DLIS: a experiência de Santa Brígida - BA.

Luiz Paulo Almeida Neiva¹
Gerino Francisco do Nascimento²

Os autores, com este artigo, querem agradecer e homenagear o professor Sérgio C. Buarque, pelos seus ensinamentos em cursos, oficinas e outras atividades, notadamente pela sua obra: Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável.

*1. Pesquisador do CEEC-UNEB,
M.Sc em Política e
Desenvolvimento Rural*

1. INTRODUÇÃO

Conspirando contra a vida da grande maioria da população do planeta, uma intricada rede de relações econômicas e sociais que, acentuada em muitos ambientes por condições naturais extremamente adversas, culmina no fenômeno da pobreza, uma síndrome de múltiplas carências que assume em cada país características particulares.

*2 Técnico em Desenvolvimento
Regional da
CAR/SEPLAN/TEC, M.Sc
em Política e
Desenvolvimento Rural*

Sua persistência histórica no Brasil não está associada a uma simples insuficiência de geração de renda, como ocorre em muitas nações marcadas por um quadro de renda per capita baixa, onde a pobreza absoluta é inevitável, sejam quais forem as formas de distribuição. Ao contrário, entre nós, o produto nacional tem sido elevado o bastante para permitir pelo menos o mínimo necessário a todos. Na verdade, a pobreza resulta da má distribuição de renda, como demonstram os dados do IBGE citados por ROSSETTI (2000) referentes aos valores calculados para o coeficiente de Gini, uma medida que serve para analisar a distribuição de

renda em termos do grau de concentração e de sua evolução. Quanto ao grau de concentração de uma distribuição, o coeficiente de Gini varia entre zero (perfeita igualdade) e um (máxima concentração), e no que se refere à evolução da estrutura de repartição da renda no Brasil, o mencionado autor focalizou o período 1960-1995:

<u>ANO</u>	<u>COEFICIENTE DE GINI</u>
1960	0,500
1970	0,562
1980	0,580
1990	0,615
1995	0,592

A desigualdade perversa dessa distribuição de renda está evidenciada na concentração ascendente até 1990 e, embora atenuada no ano de 1995, mesmo assim continua maior do que o índice de 15 anos atrás. São muitas as causas geradoras dessa situação, destacando-se a elevada concentração de terras existente nas diferentes regiões do país.

Verdadeira para o país, esta situação é agravada em regiões mais vulneráveis como no nordeste brasileiro, notadamente no semi-árido, causada principalmente pela falta de devido conhecimento da realidade. Segundo NEIVA (2000), "o semi-árido nordestino é um espaço brasileiro que sempre causou uma profusão de sentimentos, visões, incompreensões. Medo, vergonha, descaso, insensibilidade, espanto, intolerância, horror, são alguns exemplos de sentimentos provocados pelos sertões do Nordeste brasileiro, nas elites políticas, militares e intelectuais do Brasil, ao longo da sua história. E em cada momento que esse estranhamento se manifesta, fica evidenciada a sua raiz o desconhecimento total ou parcial da realidade"; e alude que "é fato que os problemas históricos do semi-árido estão imbricados em uma estrutura de crescimentos regionais desiguais, e em uma estrutura fundiária perversa que torna mais vulnerável uma região de solos rasos, vegetação rala e regimes pluviométricos irregulares e reduzidos. Isso sem dúvida

tornou o Sertão nordestino o espaço mais problemático do Brasil, e, em consequência disso, um espaço privilegiado para equívocos, incompreensões, e principalmente o desenvolvimento e implementação de políticas que, se não foram inócuas, provocaram efeitos contrários aos objetivos declarados".

No nordeste brasileiro o meio físico freqüentemente hostil, as precárias condições sanitárias, o baixo nível de escolarização e as limitações dos governos locais para atuar de forma eficaz visando o desenvolvimento econômico e social, contribuem significativamente para o aumento da incidência da pobreza. O mesmo autor acima citado, utilizando dados do IPEA concernentes ao final dos anos 80, comprova que o índice de pobreza absoluta é maior nessa região.

Foi essa incidência de pobreza, aliada à convicção de que populações famintas são mais facilmente influenciáveis pela propaganda comunista do que as nações ricas, constituindo-se então numa ameaça potencial, que ainda no contexto da II Guerra Mundial o governo americano decidiu desenvolver um programa de assistência técnica aos países pobres, dentre os quais o Brasil, que em 1942 firma um convênio visando elevar sua produção de gêneros alimentícios. Segundo AMMANN (1984), novos acordos vão se sucedendo sempre na perspectiva de evitar influências e riscos indesejáveis. Assim, em 1945 surge o acordo sobre a educação rural, objetivando o intercâmbio intensivo de educação, idéias e métodos pedagógicos entre as nações. Daí resulta a criação da Comissão Brasileiro Americana de Educação das Populações Rurais (CBAR) e sua variante nas áreas urbanas visando à educação industrial (CBAI). Depois nasce em Minas Gerais a Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) em 1948, que passa a reproduzir entre nós o modelo de extensão rural americano.

Verifica-se então que a partir da década de 1940 é introduzida no país a ideologia do Desenvolvimento de Comunidade (D.C.). Nos anos 50 a Organização das Nações Unidas (ONU) procura sistematizar e divulgar o D.C., como forma de

integrar as populações aos planos de desenvolvimento econômico e social, viabilizando a consolidação do sistema capitalista. Daí por diante muitas instituições, planos e programas foram e continuam sendo criados, como por exemplo a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR) em 1956 e a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) em 1959, dentre outras.

Esta breve retrospectiva do trabalho com comunidades visa ressaltar, de forma objetiva, o fio condutor desse processo, o qual encontra-se nas condições históricas mundiais e em meio ao jogo de interesses das nações, com suas repercussões no Brasil. Importa agora sintetizar a periodização das estratégias do D.C. iniciada por AMMANN (1984), consciente, como ela afirma, da relatividade e artificialidade próprias a qualquer periodização, vez que o processo histórico por ser dialético não ocorre de forma linear nem por fases nítidas.

Já vimos que o D.C. foi introduzido no país na década de 1940, não como uma técnica "neutra", mas sim como uma ideologia que vai historicamente procurando atender os interesses hegemônicos externos e internos. Para tanto, em cada momento específico serão adotadas temáticas e metodologias que correspondam às preocupações do Estado e estejam em sintonia com as condições conjunturais da nação. Por isso, nesse primeiro momento a temática estratégica do D.C. foi a modernização do meio rural, visando a remoção de barreiras à expansão do sistema capitalista, ao tempo em que também promovia o aumento da produção de gêneros alimentícios.

Um segundo momento do D.C. começa no regime populista que antecede 1964 e o ultrapassa. Ele é marcado pela estratégia de integração das populações desfavorecidas aos planos de desenvolvimento econômico do país, seguindo a orientação da ONU. As temáticas integração e participação acabam sendo os ingredientes indispensáveis do desenvolvimento. Quanto a isso AMMANN observa que "a busca de conceitos mais consistentes de participação é objeto de

vários estudos e reuniões da Divisão de Ação Comunitária (DAC), principalmente durante os anos de 1972 e 1973". Criada pela SUDENE em 1965, a DAC representa o primeiro programa de D.C. em âmbito regional, com a finalidade de integração e participação ativa das comunidades do Nordeste em programas e projetos elaborados pelo planejamento regional. Na verdade, a Divisão não chega a equacionar nesses estudos um conceito de integração, entretanto, no que se refere à noção de participação os avanços são significativos, adotando-se posições heterodoxas em relação à orientação da ONU para o D.C.. Como consequência desse afastamento do papel oficial que lhe fora atribuído, o de garantir a integração da população nordestina aos planos de governo, a DAC sofreu um processo de desgaste, chegando ao ponto de ser completamente expurgada entre os anos de 1975 e 1979.

No âmbito dessa mesma estratégia surgiram ainda os Projetos de Desenvolvimento Rural Integrado (PDRI's), na primeira metade da década de 1970. De acordo com PRATES (1984), apesar do Governo Federal ter definido que esses Projetos incorporassem o planejamento participativo em suas programações, isso não aconteceu. Posteriormente eles foram substituídos pelo Projeto Nordeste que, conforme MACHADO (1987), "propõe a participação como principal instrumento das ações voltadas para o desenvolvimento rural, em todas as fases da sua implantação [...]".

Um terceiro momento caracteriza-se pela combinação de todas essas temáticas, acrescidas da sustentabilidade, quando os novos desafios do desenvolvimento induzem no campo das idéias e nas consciências das sociedades a formulação de novas propostas, destacando-se dentre elas o desenvolvimento sustentável. Segundo BUARQUE (1999), o primeiro grande impacto disso nas consciências ocorre no final dos anos 60 e início dos anos 70, "como resultado do efeito combinado da crise do petróleo, com a publicação do primeiro Relatório do Clube de Roma os Limites do Crescimento (Meadows et al., 1981), em 1969, com uma crítica sólida e competente da concepção tradicional de uma natureza

inesgotável e disponível à exploração da humanidade.”

Como desdobramento desses eventos, realiza-se em 1972 a Conferência das Nações sobre Meio Ambiente (Estocolmo), tendo então evoluído para a realização da Conferência das Nações Unidas de Desenvolvimento e Meio Ambiente (ECO/92), no Rio de Janeiro em 1992, mobilizando as Nações Unidas e a comunidade científica e ambientalista do planeta. Nessa relevante conferência foi aprovada a Agenda 21, que recomenda prioritariamente "um modelo de desenvolvimento sustentável e busca o comprometimento das nações com as gerações futuras".

O conjunto dessa abordagem, desenvolvida à luz do contexto histórico da realidade social global, ratifica as conclusões mais gerais de AMMANN (1984) referentes ao papel desempenhado pelo D.C. em nossa sociedade, quais sejam:

· o D.C. em sua trajetória tem contribuído para a exploração do conjunto da força de trabalho, acentuando no meio rural a acumulação do capital via aumento da produtividade do trabalhador, além de desviar a problemática agrária da esfera social para a individual, muitas vezes arrefecendo as lutas pela reforma agrária. Nas metrópoles atua de forma articulada com as políticas de industrialização, colaborando "com a qualificação do exército industrial de reserva" na medida desejada pela burguesia;

· ele disponibiliza de forma atomizada, pequenos serviços nas áreas de saúde, educação e lazer, entre outros, socializando partes dos custos de reprodução da força de trabalho, facilitando assim uma maior apropriação do excedente gerado pelo trabalhador;

· O D.C., pelo seu modo de agir, além de cooperar na exploração da força de trabalho, impede "a reflexão, a reivindicação e a atuação dos trabalhadores rurais e urbanos sobre o seu problema crucial as relações de dominação [...]"

São conclusões que podem parecer duras ou exageradas, contudo, os fatos reais, os sucessivos indicadores econômicos e os diversos estudos correspondentes, comprovam a todo instante a veracidade dessa análise, demolindo qualquer retórica que tente escamoteá-la. São muitas as visões que concordam com esse ponto de vista. CARVALHO (1982), por exemplo, afirma ser o planejamento participativo dos projetos governamentais, um movimento orgânico de cooptação das classes subalternas que, em nome de uma pretensa "participação", procura "atrair as lideranças locais para o projeto ideológico e dominante, e ao mesmo tempo, bloquear as potencialidades de organização autônomas da população".

Sabendo de tudo aqui discutido, pergunta-se com FRANCO (2000), o que pode ser feito para promover o desenvolvimento? Ele responde: muitas coisas, as quatro fundamentais seriam: "gerar renda, multiplicar o número de proprietários produtivos, elevar o nível de escolaridade da população e aumentar o número de organizações da sociedade civil". Nós lembraríamos ainda, a necessidade de alteração do modelo de atuação dos órgãos do Estado, o que não parece ser fácil. Seus projetos operam em função de prioridades, objetivos, metas, ações e prazos, muitas vezes incompatíveis com as aspirações e ritmos próprios de cada comunidade. Isto leva os técnicos, como observa MACHADO (1987), "a adotarem uma postura metodológica que minimiza a participação coletiva consciente e superestima o trabalho junto às lideranças, em função de obter resultados a curto e médio prazos, os quais podem entrar em conflito com o tempo e o ritmo específico que a comunidade tem para formular os seus problemas e procurar as suas soluções. Neste sentido, ao se trabalhar apenas ou basicamente com as lideranças e dirigentes das organizações, produz-se uma concentração de poder numa pequena camada de dirigentes, que é a única a se reunir com os técnicos, tomar decisões e administrar os recursos".

O mais recente esforço estratégico de D.C. corresponde a um desdobramento do

terceiro momento, conhecido hoje como Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) que, de acordo com FRANCO (2000), "é uma denominação ampla para vários tipos de processos de desenvolvimento local. Lançada institucionalmente em 1997, pelo Conselho da Comunidade Solidária, a expressão foi adotada pela maioria dos atores que se dedicam ao desenvolvimento local no Brasil." . Este Programa denominado Comunidade Ativa tem como seu equivalente, a nível estadual o Faz Cidadão, coordenado pela SEPLANTEC.

2. UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA DE DLIS

Na Bahia, como em outras unidades da federação, recentemente tem sido implementada pelo governo estadual em parceria com o governo federal, uma estratégia de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável DLIS, denominada Programa Faz Cidadão, envolvendo as dimensões: econômica, social, tecnológica, político-institucional e ambiental.

Prevê o Programa Faz Cidadão enfrentar os desequilíbrios regionais do estado, através da promoção do desenvolvimento sustentável e a melhoria das condições de vida das populações dos 100 municípios baianos mais pobres. A estratégia pressupõe um trabalho no sentido de permitir que as comunidades descubram ou despertem as vocações locais e aproveitem suas potencialidades específicas, tendo por base o diagnóstico e o planejamento participativos, a escolha negociada de prioridades e o pacto entre atores governamentais, empresariais e da sociedade civil. Prevê também a reunião organizada e sistematizada de todo esse processo em um Plano de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável PDLIS e uma Agenda de Compromissos, elaborados por um Fórum Municipal de DLIS.

Coordenado pela SEPLANTEC e tendo a Fundação Luís Eduardo Magalhães como coordenadora do processo de capacitação, convocou-se as universidade

3 Através da Pro-Reitoria de Extensão, do Centro de Estudos Euclides da Cunha - C.E.E.C. e, no caso de Santa Brígida, o Departamento VIII - Paulo Afonso.

baianas para aplicação de metodologias participativas na capacitação de Fóruns de DLIS. Diversos Fóruns foram capacitados pela UNEB³, o que tem permitido uma constante adaptação da metodologia utilizada. A última experiência foi desenvolvida com o Fórum de Santa Brígida. Neste caso, precedeu-se uma avaliação de processos anteriores, adaptando-se novos passos metodológicos e uso de novas ferramentas técnicas. Daí resultou a elaboração do documento intitulado Sinopse da Metodologia da Elaboração do PDLIS, norteador da capacitação em Santa Brígida, objeto principal deste artigo, apresentada a seguir nos itens 2.1 e 2.2.

2.1. Sinopse da Metodologia de Elaboração do PDLIS

A metodologia geral de trabalho aqui apresentada está baseada na obra de Sérgio Buarque, intitulada "Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável". Sua aplicação prática requer a utilização de diversas técnicas de trabalho de grupo, enquanto instrumentos de apoio que são sempre utilizados em maior ou menor grau pelos facilitadores do trabalho em grupos.

Quanto à metodologia em si, procurou-se simplificar, sem maiores prejuízos, e detalhar um roteiro na forma de tabela, evidenciando cada passo a ser seguido com seus respectivos objetivos, técnicas requeridas, recursos necessários e tempo de duração. A maioria desses passos já é de uso generalizado, outros, entretanto, são menos conhecidos e por isso merecem alguns esclarecimentos que serão feitos a seguir. Antes, contudo, é bom lembrar que no roteiro não consta a necessária avaliação em processo, de um evento com duração prevista de duas semanas, quando ela deve ser realizada diariamente, em dias alternados, ou com qualquer outro tipo de frequência. Do mesmo modo não contém o encerramento. Portanto, não se deve omitir na elaboração da programação de um evento com essa magnitude, os requerimentos técnicos e o tempo necessário à realização dessas duas atividades. O fato de não terem sido incluídas neste roteiro, deve-se à intenção deliberada de deixá-las a critério dos facilitadores em cada caso

particular.

Os passos metodológicos (de 1 a 6.2) estão explicitados no item 2.2, porém alguns deles necessitam de esclarecimentos que são feitos a seguir:

Passo 4.4. Identificação das potencialidades, problemas, oportunidades e ameaças. Esta tarefa deve ser realizada por quatro (ou oito) grupos, cada um (ou dois) se ocupando de identificar o conjunto de fatores determinantes dos componentes da realidade (potencialidades, problemas, oportunidades e ameaças). Posteriormente a equipe técnica deve desagregar esses fatores por dimensão, a fim de serem adequadamente utilizados no passo 4.13.

Passo 4.7. Montagem dos questionários para o levantamento de campo. É um trabalho visando estimular os grupos na formulação de um questionário com informações a serem coletadas no território municipal, a fim de complementar e ou melhor esclarecer os dados do levantamento secundário. Como sugestão, temos por exemplo as seguintes questões: quais os principais problemas de saúde? ; quais e quantos são os recursos locais de saúde (médico, enfermeira, atendente rural, dentista, farmácia, curandeiro, etc)? ; que avaliação o povo faz da qualidade dos serviços médicos (muito ruim / muito irregular / há maus tratos para com o povo / há falta de interesse durante o atendimento do pobre / etc.)? ; organizações sociais existentes? ; manifestações culturais existentes? ; de que estão vivendo as pessoas do lugar? ; quais os alimentos mais consumidos? ; de onde vêm esses alimentos? ; quais os principais problemas de educação? ; quais os principais problemas agropecuários? ; quais são os principais problemas de água? ; etc. Tudo isso, se possível, quantificado e totalizado com o número de entrevistados em cada localidade.

Um reduzido grupo específico deve se ocupar em organizar informações a respeito da história do município. Ele deve ter um prazo mais elástico para a realização dessa tarefa.

Passo 4.9. Execução do levantamento de campo. As reuniões nas localidades rurais deverão servir não só à coleta de dados mas também para informar aos munícipes o trabalho que está sendo realizado, o cenário preliminar já esboçado e os componentes da realidade levantados.

Passo 4.13. Análise das potencialidades e dos problemas (Análise do Objeto), por dimensão. Este passo apresenta dois momentos subseqüentes. O primeiro deve ser desenvolvido por tantos subgrupos quantos forem necessários. Isso pode ser definido da seguinte forma: dividindo-se o número total de participantes em subgrupos de 3, 4 ou 5 pessoas, quantidades mais recomendáveis para o desenvolvimento dessa atividade, obtêm-se o número de subgrupos. Em seguida basta que seja dividido o número total de problemas apresentados no passo 4.5 (os quais foram enriquecidos pelo trabalho de campo), pelo número de subgrupos obtidos para saber o número de problemas que cada subgrupo analisará (esse número deve ficar entre 1 e 4).

Também as potencialidades devem ser analisadas por todos ou quase todos subgrupos. Para isso, divide-se o seu número total pelo número de subgrupos, a fim de se verificar quantas caberão a cada subgrupo.

Tiras de papel contendo as células (quadrículas), todas com as mesmas dimensões devem ser preparadas com antecedência para serem distribuídas aos subgrupos, as quais depois de preenchidas serão apresentadas em plenária de forma modulada, formando um grande painel no final a matriz de relevância.

Portanto, no primeiro momento os grupos deverão tratar de alcançar o primeiro objetivo, ou seja, selecionar e hierarquizar os problemas e as potencialidades mais expressivas. Cada grupo irá procurar apresentar as relações de causa e efeito dos problemas e potencialidades por meio do cruzamento dos problemas e potencialidades por meio do cruzamento dos problemas entre si e das potencialidades entre si, cada um em uma matriz, definindo pesos que conferem

ordem de grandeza à correlação entre os mesmos.

“O processo consiste, inicialmente, em listar todos os problemas (e potencialidades) que se considere existentes na realidade e organiza-los em uma matriz quadrada, repetindo os mesmos nas linhas e nas colunas. O procedimento seguinte será definir pesos (numa escala arbitrada pela equipe - sugestão: 0, 1, 2 e 3) que explicitem a influência que cada problema (potencialidade) tem sobre todos os outros, a partir da percepção e da sensibilidade do grupo de trabalho, distribuindo esses valores nas células da matriz que cruza problemas com problemas. Numa leitura horizontal, procura-se identificar se e com que força o problema "a" influencia os outros, repetindo a pergunta para todos os problemas e suas interações e influências, expressando o grau de influência pelo peso, que constitui a ordem de grandeza imaginada para a relação; deve-se ressaltar a relação entre os problemas, e não a gravidade ou a intensidade com que cada um deles, isoladamente, se apresenta na realidade.

Concluída a definição dos pesos em todas as células que expressam as interações, tem-se uma representação aproximada da estrutura de causa e efeito, refletida na somatória dos pesos individualizados, como mostra a matriz a seguir. A soma dos pesos indicados em cada linha vai expressar, na última coluna, o peso total que cada problema tem sobre o conjunto dos outros problemas do município [...]. Somadas todas as linhas, obtém-se na última coluna uma hierarquia de poder de influência de cada problema (potencialidade) sobre os outros (conjunto), resultante dos diversos valores obtidos em cada linha. Dessa coluna pode-se obter uma hierarquização dos problemas decorrente do diferente poder de influência que apresentem, permitindo destacar o conjunto dos problemas de maior impacto sobre a problemática geral da realidade analisada. Como consequência da análise concentrada na correlação entre os problemas, a hierarquia da matriz expressa a ordem de importância dos mesmos na determinação da insustentabilidade da realidade, e não a intensidade ou a gravidade dos mesmos. Nem sempre os problemas mais inaceitáveis pela

sociedade são os que estão na raiz da insustentabilidade geral do município, podendo, muitas vezes, constituir problemas decorrentes de outros de maior poder de influência.

MATRIZ DE RELEVÂNCIA – PROBLEMAS

PROBLEMAS PROBLEMAS	Probl. <i>a</i>	Probl. <i>b</i>	Probl. <i>c</i>	Probl. ...	Probl. <i>n</i>	PODER DE INFLUENCIÇÃO (Soma)
<i>Problema a</i>						
<i>Problema b</i>						
<i>Problema c</i>						
<i>Problema ...</i>						
<i>Problema n</i>						
GRAU DE DEPENDÊNCIA (Soma)						

Por outro lado, a somatória de cada coluna vai apresentar na última linha um conjunto de valores que indica uma hierarquia de grau de dependência de cada problema (potencialidade) em relação aos outros (conjunto). Com essa hierarquização (especialmente da última coluna), é possível dar um corte seletivo, escolhendo os problemas e as potencialidades de maior poder de influência, até se fixar em um número razoável, nos quais deveriam ser concentradas as ações e as prioridades estratégicas.

Esta matriz representa o efeito direto dos problemas (potencialidades) sobre os outros, constituindo uma primeira aproximação, na medida em que não capta os impactos indiretos que os problemas (potencialidades) geram sobre os outros, deixando de representar o efetivo poder de influência de cada problema (potencialidade) sobre o sistema-objeto.”

Posteriormente a equipe técnica deve, a partir desses dados, elaborar e apresentar o diagrama influência dependência para orientar a seleção de prioridades. Ou seja, seus elementos comporão a matriz de planejamento a ser elaborada no passo 5.12.

Sobre o diagrama influência-dependência, o mesmo autor diz o seguinte: "o resultado da hierarquização gerada na Matriz de Relevância pode ser tratado de uma forma gráfica, para uma melhor visualização e uma classificação mais completa dos problemas (potencialidades). Como todos os problemas têm, na matriz, dois valores (linha e coluna) representando o poder de influência e o grau de dependência, os mesmos podem ser expressos num sistema de coordenadas, formando um diagrama que distribui os somatórios das referidas linhas e colunas e expressa uma distribuição espacial dos mesmos. Esse diagrama apresenta no eixo das abscissas o grau de dependência do problema (potencialidade) representado pelos valores obtidos na última linha da matriz e no eixo das ordenadas o poder de influência representado pelos valores alcançados na última coluna da matriz.

Dividindo o espaço em quadrantes, tem-se uma distribuição dos problemas (potencialidades) em condições combinadas de influência e dependência, indicando a sua importância no sistema. O quadrante I apresenta o conjunto dos problemas (potencialidades) de alta influência e baixa dependência; o quadrante II, ao contrário, concentra os problemas (potencialidades) de alta influência e alta dependência; o quadrante III apresenta o espaço de baixa influência e baixa dependência e finalmente, o quadrante IV reúne os problemas (potencialidades) de baixa influência e alta dependência [...]. Esta segmentação em quatro grupos de problemas (potencialidades), segundo a combinação de influência e dependência, pode servir para orientar na seleção das prioridades de ação adequadas para enfrentar os problemas centrais e aproveitar as principais potencialidades. Em tese, os problemas (potencialidades)

que se situam nos quadrantes I e II são os que têm maior poder de determinação da problemática global, de modo que devem merecer uma atenção especial, concentrando as ações para redesenhar o futuro. Uma alteração neles não representa apenas uma melhoria pontual no problema, mas também um grande efeito de mudança do desempenho do conjunto, impactando sobre os problemas dos outros quadrantes.

Os problemas do quadrante III, com baixa influência e baixa dependência, não influem muito e não serão muito afetados pelos outros, de modo que sua mudança demanda uma ação direta que, não obstante, só será prioritária quando se tratar de um problema altamente inaceitável pela sociedade e com elevada gravidade. Finalmente os problemas do quadrante IV são resultantes, influenciando pouco no sistema e tendo seu desempenho completamente dependente do comportamento dos problemas que estão nos quadrantes I e II. Mesmo quando representam uma grande insatisfação da sociedade, esses problemas seriam enfrentados de forma eficaz mais pelo efeito das ações sobre os problemas dos quadrantes I e II que propriamente sobre eles mesmos. Talvez seja necessária e adequada a definição de ação direta sobre os mesmos para gerar efeitos imediatos e transitórios, mas sempre de eficácia estrutural baixa." (BUARQUE, 1999)

O segundo momento deve ser desenvolvido por cinco (ou quatro) grupos, cada um analisando uma das dimensões da realidade: econômica / sociocultural / ambiental / político institucional / tecnológica (duas delas podem ser agregadas, como por exemplo a primeira e a última, para efeito de análise). A missão é alcançar o segundo objetivo, isto é, selecionar e hierarquizar as ações por dimensão, que responde aos problemas e às oportunidades selecionadas no primeiro momento. Na verdade, como os problemas e as potencialidades já estão selecionados e hierarquizados, resta apenas propor as ações que a eles respondem.

Passo 5.2. Análise das oportunidades e ameaças (Análise do Contexto). Da mesma forma que o passo 4.13, este também é de natureza analítica, com diferença de prescindir do primeiro (momento) objetivo (que corresponderia a selecionar e hierarquizar oportunidades e ameaças), pois sendo mais escassas as oportunidades e ameaças, sua seleção não é tão necessária e apenas o correspondente ao segundo (momento) objetivo prevalece, isto é, selecionar e hierarquizar as ações por dimensão, capazes de aproveitar as principais oportunidades externas e defender-se das ameaças.

Passo 5.11. Abordagem inicial sobre o processo de definição das opções estratégicas. Deve ser referenciada nos diagramas influência dependência elaborados pela equipe técnica. Isso permite a identificação dos elementos (potencialidades e problemas) endógenos que irão compor a matriz de planejamento. O preenchimento desta deve ser devidamente esclarecido aos participantes.

Passo 5.12. Definição das opções estratégicas (valorar os fatores). Até aqui os fatores endógenos e exógenos foram tratados de forma individualizada. Neste passo eles serão confrontados a fim de possibilitar uma análise mais criteriosa.

A técnica da análise de relevância apresentada no passo 4.13 contribui de certa forma para a definição das prioridades, ao permitir a identificação dos problemas que estão na raiz da problemática mais geral e os impactos entre as ações e as diferentes dimensões da realidade. No entanto essa técnica tende "a concentrar-se numa abordagem interna da realidade municipal problemas e potencialidades", deixando de considerar os processos exógenos, fundamentais para uma definição abrangente de prioridades estratégicas. Para permitir uma análise mais ampla e rigorosa que observe e confronte os fatores endógenos e exógenos na formulação da estratégia, deve-se recorrer a técnicas adicionais (matriz de planejamento) que situem o município no contexto mais amplo em que está

inserido, definindo as opções estratégicas que promovem o desenvolvimento sustentável.

A formulação das opções estratégicas deve ser realizada de forma agregada (todas as dimensões em conjunto), procurando confrontar os condicionantes centrais do contexto com os processos e as condições endógenas do município ou comunidade. Os condicionantes do contexto podem ser obtidos dos desdobramentos dos cenários (passos 4.14; e 5.4 a 5.7), ressaltando os elementos externos futuros que têm maior repercussão sobre o município, traduzidos em oportunidades e ameaças do contexto. Os processos endógenos podem ser definidos por duas formas alternativas: pela discussão e formulação agregada da realidade (passos 4.4 a 4.11), decorrente de um diagnóstico do município ou comunidade; ou pela agregação do tratamento por dimensão (realizado nos passos 4.12 a 4.14), que identificou os problemas e as potencialidades do município.

De qualquer forma, os fatores endógenos são expressos por problemas e potencialidades agregados, para permitir uma análise da interação do município com seu contexto e seus determinantes. Por outro lado, os fatores exógenos, expressos em oportunidades e ameaças, podem ser obtidos da análise agregada do contexto em que está inserido o município, de preferência a partir de um estudo de cenários, que indica o que se pode esperar, no futuro, do desempenho dos fatores externos que influenciam a realidade

Tendo definido esses elementos exógenos e endógenos, a definição das opções estratégicas pode contar com o suporte técnico da matriz de planejamento, ferramenta que permite organizar e estruturar a análise do confronto do município e da localidade com seu contexto, de modo a captar e ressaltar os pontos centrais de intervenção de maior impacto transformador:

A) as oportunidades e as ameaças do contexto são listadas nas colunas da matriz, separadas em dois blocos correspondentes, mesmo que, em vários casos, existam determinantes que tanto podem representar oportunidade como ameaça;

B) as potencialidades e os problemas (ou estrangulamentos) do município são listados nas linhas da matriz, também separadas em dois blocos.

A matriz pode ser dividida em dois blocos de fatores exógenos - oportunidades e ameaças - com dois blocos de fatores endógenos - problemas (estrangulamentos) e potencialidades - formando quadrantes: o quadrante I cruza as oportunidades exógenas com as potencialidades endógenas; o quadrante II cruza as ameaças exógenas com as potencialidades endógenas; o quadrante III cruza as oportunidades exógenas com os problemas (estrangulamentos) endógenos; e o quadrante IV cruza as ameaças exógenas com os problemas (estrangulamentos) endógenos.

Concluída a montagem da matriz, a análise das relações deve ser feita mediante a definição de pesos nas células da matriz que cruzam os diversos problemas e potencialidades com as diferentes ameaças e oportunidades. Os pesos devem expressar a relação que os componentes endógenos têm com os fatores exógenos, como também as densidades de interação e influência entre os mesmos.

A definição dos pesos - sugestão: 0, 1, 2 e 3, que expressa ordem de grandeza da percepção que a equipe técnica tem da interação, deve ser feita por meio da interpretação das relações com os seguintes critérios:

A) os pesos conferidos às células do quadrante I expressam uma relação que indica a capacidade de as potencialidades endógenas capturarem as oportunidades do contexto, representando o poder ofensivo do município ou comunidade;

B) os pesos conferidos às células do quadrante II expressam uma relação que indica a capacidade de as potencialidades endógenas neutralizarem ou minimizarem as ameaças do contexto, representando o poder defensivo do município ou comunidade;

C) os pesos conferidos às células do quadrante III expressam uma relação que indica a dificuldade dos estrangulamentos e dos problemas endógenas em aproveitar as oportunidades do contexto, representando a limitação ofensiva do município ou comunidade;

D) os pesos conferidos às células do quadrante IV expressam uma relação que indica a fragilidade dos estrangulamentos e dos problemas endógenos na defesa diante das ameaças do contexto, indicando a vulnerabilidade do município ou comunidade.

Os pesos a serem conferidos às diversas relações serão positivos quando se tratar dos quadrantes I e II por indicarem capacidades positivas de aproveitar potencialidades e enfrentar ameaças e negativos quando se tratar dos quadrantes III e IV por refletirem restrição ou vulnerabilidade do sistema diante do contexto. Dessa forma, os subtotais à direita e abaixo dos quadrantes I e II também serão positivos, e os subtotais à direita e abaixo dos quadrantes III e IV serão negativos. Concluído o exercício de definição dos pesos representativos das relações referidas anteriormente e das suas somas parciais (subtotais), deve-se realizar a somatória das linhas e das colunas para indicar a síntese das interações e a combinação das capacidades ofensivas e defensivas, das limitações e das vulnerabilidades do município. Os valores do somatório das linhas e das colunas finais (soma dos totais) vão indicar diversos tipos de hierarquia para serem tratados na definição das grandes opções estratégicas.

MATRIZ DE PLANEJAMENTO

FATORES EXÓGENOS	Oportunidades			Subtotal	Ameaças			Subtotal	SOMA
	g	b	i		j	l	m		
CONDIÇÕES ENDÓGENAS									
Potencialidades	I poder ofensivo			-	II poder defensivo			-	-
A									
B									
C									
Subtotal				-				-	-
Problemas/ Estrangulamentos	III limitação ofensiva			-	IV Limitação na defesa (vulnerabilidade)			-	-
D									
E									
F									
Subtotal				-				-	-
SOMA				-				-	-

A análise da última coluna da direita, com a soma final dos subtotais das linhas, permite estudar duas hierarquias das potencialidades e dos problemas do município:

A) a hierarquia dos pesos positivos encontrados na coluna de somatório final de todas as linhas dos quadrantes I e II indica as potencialidades mais qualificadas para aproveitar as oportunidades e enfrentar ou contornar as ameaças do contexto. Representa a capacidade global de cada potencialidade endógena capturar e aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças exógenas;

B) a hierarquia dos pesos negativos encontrados na coluna de somatório final de todas as linhas dos quadrantes III e IV indica os problemas que mais dificultam o

aproveitamento das oportunidades e tornam o município mais vulnerável às ameaças do contexto. Representa a fragilidade de cada problema ou estrangulamento endógeno no enfrentamento das ameaças exógenas.

Essa análise permite identificar as áreas de maior relevância para a concentração das oportunidades e a confrontar ou reduzir a vulnerabilidade interna às ameaças exógenas. A definição das opções estratégicas resulta, assim, da seleção das potencialidades mais significativas aquelas que permitem aproveitar melhor as oportunidades do contexto e enfrentar ou neutralizar as ameaças externas e dos problemas ou estrangulamentos mais graves aqueles que tornam o município ou localidade mais vulnerável diante do contexto, por comprometerem mais a capacidade local de capturar as oportunidades e sofrerem mais as ameaças externas. Esse conjunto de potencialidades e problemas/estrangulamentos que apresentou os maiores pontos na hierarquia da coluna de somatório da matriz deve receber uma atenção e um esforço destacado e privilegiado, concentrando o foco das iniciativas estratégicas.

Pode ser feita uma análise adicional da matriz com base numa leitura das colunas, observando os resultados do somatório expresso na última linha que indica a força global das oportunidades exógenas no município (soma das colunas dos quadrantes I e III) e a pressão combinada das ameaças exógenas sobre o município (soma das colunas dos quadrantes II e IV). Com isso, tem-se uma hierarquia que ajuda a definir as prioridades no tratamento dos fatores externos sobre o município:

A) a hierarquia dos pesos encontrados na linha de somatório final das oportunidades externas de todas as colunas dos quadrantes I e III valores positivos de I mais valores negativos de III indica as oportunidades mais passíveis de aproveitamento pelo município ou comunidade. Representa as oportunidades mais disponíveis e capturáveis pelo município, considerando suas

potencialidades e seus estrangulamentos;

B) a hierarquia dos pesos encontrados na linha de somatório final das ameaças de todas as colunas dos quadrantes II e IV valores positivos de II mais valores negativos de IV indica as ameaças que tornam mais vulnerável o município ou a comunidade, vale dizer, as ameaças mais preocupantes para as condições do município, considerando suas potencialidades e seus estrangulamentos."

Conforme ficou evidenciado, a melhor distribuição do trabalho parece ser sua divisão em quatro grupos. Cada um deve se ocupar com um quadrante, desde a definição dos pesos nas células da matriz até o cálculo dos subtotais, procurando evidentemente, também, identificar/analisar qualitativamente as interações que ocorrem entre os fatores.

Passo 5.14. Elaboração dos programas e projetos referentes a cada opção estratégica. Consiste na elaboração e preenchimento do seguinte roteiro:

OPÇÕES ESTRATÉGICAS
OBJETIVOS
PROJETOS (Ações)

O trabalho pode ser realizado por subgrupos, em que cada um deve trabalhar com um (ou dois) programa(s) e seus projetos correspondentes. A equipe técnica deve, de início, fixar as opções estratégicas identificadas, cujo número varia normalmente entre 1 e 5. Cada opção terá ao menos um programa que contará com um ou mais objetivos. A cada objetivo corresponde um ou mais projetos, de forma que o seu número será maior ou no mínimo igual ao número de programas.

Passo 5.16. Elaboração da agenda de negociação. Neste passo devem ser

apresentados aos participantes os conceitos iniciais sobre negociação. Isso ensejará que, com base no trabalho realizado nos passos 5.14 e 5.15, seja montada a Agenda de Negociação. Esta consiste na ordenação dos projetos (ações), em ordem decrescente de prioridade, com suas unidades de medidas e metas respectivas, conforme quadro abaixo:

VOCACÃO:

PRIORIDADE	OBJETIVOS	PROJETOS (Ações)	UNIDADE DE MEDIDA	META
A				
B				
C				

Finalizando é bom lembrar que, na medida do possível, os recursos materiais necessários devem ser previamente elaborados, como por exemplo, a estrutura das matrizes com suas células (trabalhar sobre uma estimativa de quantidade razoável de células, em formato de módulos) e os cartazes ilustrativos das apresentações expositivas, dentre outros.

2. PASSOS DETALHADOS DO PROCESSO METODOLÓGICO

PASSOS	OBJETIVOS	TÉCNICAS	RECURSOS	TEMPO (hora)
1 Contatos com as lideranças locais e preparativos para o evento.	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer e estabelecer os primeiros contatos com as lideranças Preparar o ambiente de trabalho 	Diálogo	Equipe técnica e lideranças	4
2 Abertura e apresentações iniciais.	<ul style="list-style-type: none"> Integrar e informar o grupo, além de estabelecer regras de convivência 	Exposição Dinâmica de grupo Exposição interativa Exposição	Revistas, jornais, cola, tarjetas, tesouras, etiquetas adesivas, papel ofício e Flip CHART, fita crepe, pincel atômico, folder da UNEB e do Programa FAZ CIDADÃO, planilhas de atividades e fita de vídeo	2,5
2.1. Abertura do evento 2.2. Apresentação dos participantes / expectativas 2.3. Acordo de convivência 2.4. Apresentação do programa FAZ CIDADÃO 2.5. Retrospectiva da constituição do Fórum Municipal 2.6. A participação da UNEB no Programa 2.7. Apresentação da programação de trabalho, objetivos e produtos esperados				
3 Apresentação do tema – Noções Sobre Sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar no aprofundamento da temática e favorecer maior embasamento teórico 	Exposição interativa	Cartaz e fita adesiva	2
4 Construção do diagnóstico da realidade.	<ul style="list-style-type: none"> Estimular a reflexão / discussão / aprofundamento da visão que os membros do Fórum e equipe técnica têm da realidade do município Socializar e sistematizar o conhecimento elaborado sobre o município Aprofundar o processo de análise da realidade a fim de facilitar a formulação do planejamento estratégico 	Trabalho de grupo Exposição em plenária do trabalho produzido em grupo Exposição interativa	Mapas, pincel atômico, tarjetas e dados secundários Mapas, dados secundários e fita adesiva Tarjetas, fita adesiva e cartazes	3
4.2 Apresentação e discussão do cenário preliminar				1
4.3 Introdução à conceitualização dos elementos do planejamento estratégico (potencialidades, problemas, oportunidades e ameaças)				1

PASSOS	OBJETIVOS	TÉCNICAS	RECURSOS	TEMPO (hora)
4.4. Identificação das potencialidades, problemas, oportunidades e ameaças	<ul style="list-style-type: none"> Praticar o processo de análise da realidade de acordo com o teorizado, visando o planejamento estratégico 	Trabalho de grupo	Fichas de número 1 a 4	2
4.5. Apresentação das potencialidades, problemas, oportunidades e ameaças identificadas	<ul style="list-style-type: none"> Socializar e sistematizar o conhecimento elaborado a respeito dos componentes da realidade, para potencializar a definição de prioridades do Plano 	Exposição em plenária do trabalho produzido em grupo	Fichas de número 1 a 4, preenchidas	1
4.6. Preparação inicial do levantamento de campo	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir com o esclarecimento do significado e importância da pesquisa para o conhecimento da realidade municipal e da elaboração do Plano 	Exposição interativa	Tarjetas, fita adesiva e cartazes	1
4.7. Montagem dos questionários para o levantamento de campo	<ul style="list-style-type: none"> Discutir e elaborar os questionários necessários ao levantamento 	Trabalho de grupo (Painel progressivo)	Planilhas de programação	1,5
4.8. Preparação final do levantamento de campo	<ul style="list-style-type: none"> Reajustar os questionários com a equipe técnica Definir os grupos de trabalho (atividades e áreas de atuação) Avaliar todo o processo de preparação do levantamento de campo 	Exposição interativa (do trabalho produzido em grupo)	Planilhas de programação, cartazes, pincel atômico e fita adesiva	1
4.9. Execução do levantamento de campo	<ul style="list-style-type: none"> Coletar dados enriquecedores do cenário atual Informar e envolver parcelas mais amplas da população no processo de elaboração do plano 	Reuniões em comunidades	Veículo, síntese do cenário preliminar e questionários	11
4.10. Tratamento dos resultados do levantamento de campo	<ul style="list-style-type: none"> Organizar os dados a serem apresentados em plenária 	Trabalho de grupo	Questionários, anotações, cartazes e pincel atômico	1
4.11. Apresentação dos trabalhos de levantamento de campo	<ul style="list-style-type: none"> Socializar e consolidar as informações coletadas 	Exposição em plenária	Questionários, anotações, cartazes e fita adesiva	2

PASSOS	OBJETIVOS	TECNICAS	RECURSOS	TEMPO (hora)
4.12. Apresentação do tema – Desenvolvimento local, as bases das dimensões da realidade e a importância do planejamento estratégico (filosofia / processo / gestores)	<ul style="list-style-type: none"> Aprofundar o conhecimento básico requerido para a formulação do Plano 	Exposição interativa	Tarjetas, fita adesiva e cartazes	1
4.13. Análise das potencialidades e dos problemas (Análise do Objeto), por dimensão	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar os problemas e as potencialidades e as mais expressivas e definidoras do futuro do município, por dimensão Selecionar e hierarquizar as ações que respondem a esses problemas e potencialidades, por dimensão 	Matriz de relevância das potencialidades e dos problemas. (Trabalho de grupo)	Cartazes, pincel atômico, fita adesiva e fichas de número 5 e 6	3
4.14. Apresentação do cenário atual revelado pela matriz de relevância	<ul style="list-style-type: none"> Aprofundar a visão que os participantes têm da realidade Subsidiar a formulação da matriz de planejamento, a qual indica as opções estratégicas orientadoras da construção da agenda de negociação 	Exposição interativa (do trabalho produzido em grupo)	Cartaz da matriz de relevância	0,5
5 Estruturação do Plano.				
5.1. Abordagem dos processos exógenos (Análise do Contexto)	<ul style="list-style-type: none"> Permitir uma análise mais ampliada da realidade, fundamental para uma definição abrangente das prioridades estratégicas 	Exposição interativa Diagramas de influência-dependência (Problemas/Potencialid.)	Cartazes e fita adesiva	1
5.2. Análise das oportunidades e ameaças (Análise do Contexto)	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar e hierarquizar as ações, por dimensão, capazes de aproveitar as principais oportunidades externas e defender-se das ameaças 	Trabalho de grupo	Cartaz, fita adesiva, pincel atômico e fichas de número 7 e 8	1,5
5.3. Apresentação das ações voltadas para as oportunidades e ameaças	<ul style="list-style-type: none"> Subsidiar a formulação da matriz de planejamento, a qual indica as opções estratégicas orientadoras da construção da agenda de negociação 	Exposição interativa	Cartaz, fita adesiva e fichas de número 7 e 8 preenchidas	0,5

PASSOS	OBJETIVOS	TÉCNICA	RECURSOS	TEMPO (hora)
5.4. Construção da visão de futuro (cenário desejado e não desejado)	<ul style="list-style-type: none"> Definir onde se pretende chegar e que realidade futura se pretende construir, para antever as condições em que se vai atuar e trabalhar, delimitando assim as possibilidades de evolução futura. (Ou seja, deve o cenário antecipar as condições em que estarão vivendo no futuro, diante das quais devem formular suas estratégias e prioridades) 	Cenários / Trabalho de grupo (Painel Progressivo)	Cartazes, fita adesiva e pincel atômico	1
5.5. Apresentação da visão de futuro construída		Exposição	Cartazes e fita adesiva	1
5.6. Sistematização da visão de futuro	<ul style="list-style-type: none"> Socializar o conhecimento produzido pelos grupos 	Trabalho de grupo	Cartazes, fita adesiva e pincel atômico	1
5.7. Apresentação da visão de futuro consolidada	<ul style="list-style-type: none"> Integrar e unificar de forma negociada as múltiplas visões apresentadas 	Exposição	Cartaz e fita adesiva	0,5
5.8. Construção da missão do Fórum	<ul style="list-style-type: none"> Socializar o referencial produzido, necessário para a formulação das estratégias e prioridades 	Trabalho de Grupo	Cartazes, fita adesiva e pincel atômico	1
5.9. Sistematização da missão do Fórum	<ul style="list-style-type: none"> Fixar as linha gerais de atuação, princípios e perspectivas do Fórum 	Trabalho de grupo (Painel Progressivo)	Cartaz, fita adesiva e pincel atômico	1,5
5.10. Apresentação da missão do Fórum consolidada	<ul style="list-style-type: none"> Unificar as diversas propostas de missão 	Exposição	Cartaz e fita adesiva	0,5
5.11. Abordagem inicial sobre o processo de definição das opções estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Socializar a missão do Fórum construída Orientar os participantes na definição das opções estratégicas, referenciando-se nos diagramas influência – dependência (problemas e potencialidades) Iniciar o processo de definição (dividindo-se a matriz de planejamento em quatro blocos de fatores, dois endógenos e dois exógenos) 	Matriz de planejamento (Exposição interativa)	Cartazes, pincel atômico e fichas de número 5 a 8	1

PASSOS	OBJETIVOS	TÉCNICA	RECURSOS	TEMPO (hora)
5.12. Definição das opções estratégicas (valorar os fatores)	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar tanto as potencialidades que permitem aproveitar melhor as oportunidades do contexto e enfrentar ou neutralizar as ameaças externas, quanto os problemas mais graves que tornam o município mais vulnerável perante o contexto • Destacar onde se deve concentrar os esforços de iniciativas estratégicas • Ratificar / reificar / consolidar as opções estratégicas que promovem o desenvolvimento sustentável do município 	Matriz de Planejamento (Trabalho de grupo)	Cartazes, pincel atômico e fichas de número 5 a 8	3
5.13. Apresentação das opções estratégicas definidas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar por ordem decrescente de prioridade os programas com seus objetivos e projetos que irão compor a agenda de negociação do PDLIS 	Exposição interativa	Matriz de planejamento, pincel atômico e fita adesiva	1
5.14. Elaboração dos programas e projetos referentes a cada opção estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Ratificar / reificar / consolidar os programas e projetos 	Trabalho de grupo	Cartazes, pincel atômico, formulários e fita adesiva	5
5.15. Apresentação ordenada dos programas e projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar por ordem decrescente de prioridade o conjunto de projetos e metas selecionados para serem desenvolvidos visando a reestruturação do município 	Exposição interativa	Cartazes, pincel atômico, formulários e fita adesiva	1
5.16. Elaboração da agenda de negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar e distribuir as responsabilidades dos atores para a execução, acompanhamento e avaliação dos programas e projetos elaborados 	Exposição	Cartazes e fita adesiva	1
5.17. Modelo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade ao processo de organização e formalização do Fórum, ensinando a participação da sociedade e a descentralização do processo decisório e da execução, acompanhamento e avaliação das ações previstas 	Trabalho de grupo (Painel Progressivo)	Cartazes e pincel atômico	2
5.18. Formulação do esboço do estatuto do Fórum				

PASSOS	OBJETIVOS	TÉCNICA	RECURSOS	TEMPO (hora)
5.19. Apresentação do esboço do estatuto elaborado	<ul style="list-style-type: none"> Socialização dos regulamentos do Fórum 	Exposição interativa	Cartazes, pincel atômico e fita adesiva	0,5
5.20. Montagem da estrutura de acompanhamento negociações do Fórum	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer a continuidade dos trabalhos realizados 	Exposição interativa	Cartaz e fita adesiva	1
6. Conclusão dos trabalhos.				
6.1. Apresentação da versão preliminar do Plano e da Agenda	<ul style="list-style-type: none"> Socializar o trabalho produzido 	Exposição	Texto	0,5
6.2. Avaliação geral da capacitação	<ul style="list-style-type: none"> Corrigir rumos 	Exposição interativa	Participantes	1

3. CONCLUSÕES

A metodologia aplicada na capacitação do Fórum de DLIS Santa Brígida está sendo avaliada, porém merece destacar-se, a priori:

A) o trabalho foi realizado durante duas semanas, o que se por um lado poderia criar dificuldades com a permanência por longo tempo dos participantes no processo de capacitação afastados de suas atividades rotineiras - problema que não se verificou na prática-, permitiu uma continuidade dos passos metodológicos, um amadurecimento do grupo: reforço da solidariedade, da fraternidade, da troca de saberes e da organização, apontando para um enriquecimento do capital social.

B) Pela primeira vez conseguiu-se:

- ao final do período, apresentar para a comunidade a primeira versão do Plano;*
- elaborou-se um estatuto e elegeu-se uma equipe gestora, já com uma agenda de trabalho para os três meses pós capacitação;*
- utilizou-se de mecanismos técnicos que favoreceram a capacitação e dificultaram a manipulação de vontades individuais e coletivas; neste sentido foram aplicadas as matrizes de relevâncias das potencialidades e problemas, com respectivos diagramas de dispersão, e a matriz de planejamento (apresentados adiante);*
- o Fórum realizou uma pesquisa de campo que, além de fornecer dados mais recentes da realidade local, permitiu uma melhor qualificação dos dados secundários obtidos anteriormente;*
- foi possível melhorar a representatividade do Fórum com adoção de medidas como: retorno às localidades para apresentação de trabalhos em andamento; busca de novas sugestões e legitimação do trabalho; realização de seminários abertos à comunidade;*
- apresentação e entrega à comunidade da versão final do plano em seminário conduzido pelo Fórum, quinze dias após a capacitação;*
- participação da universidade (equipe capacitadora) nas atividades pós capacitação do Fórum (reunião, curso etc.).*

MATRIZ DE RELEI ANCLA DOS PROBLEMAS

PROBLEMAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	MOTRICIDADE
A Grande interferência partidária nos conselhos e nas associações	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
b Pouco apoio técnico para as associações	1	0	1	2	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	16
c Poder centralizado e falta de participação de população	1	3	0	2	3	3	0	0	2	0	2	2	2	3	2	3	3	1	2	34
d Dependência econômica do município em relação ao poder executivo	3	1	1	0	3	0	1	0	1	0	3	3	3	3	2	3	3	3	2	35
e Fraude de documentação, com convivência de cartório	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
f Pouca capacidade das associações para gerenciar projetos comunitários	2	3	2	2	1	0	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	38
g Equipamentos agrícola tradicional e ultrapassados	0	3	0	0	0	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	13
h Falta de local para armazenar	0	0	1	2	0	3	1	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	2	2	17
i Assistência técnica aos agricultores precária e insuficiente e sem avanços tecnológicos	1	3	2	0	0	3	3	2	0	2	0	0	1	0	2	0	0	3	2	24
j Concentração de terras nas mãos de poucos	2	2	3	3	1	2	2	2	2	0	0	0	2	0	3	0	0	3	3	30
k Infra-estrutura insuficiente para incentivar o turismo (hospedagem, restaurantes, guias turísticos capacitados, órgãos municipais de turismo).	1	2	2	3	0	1	0	0	1	1	0	0	0	2	0	1	0	0	2	16
l Infra-estrutura dos postos de saúde deficiente	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	1	2	10
m Insuficiência e deficiência na merenda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
n Pouco espaço para a prática de atividades culturais, esportivas e de lazer	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	8
o Água para o consumo escassa e com certo grau de salinização	3	2	3	3	0	3	3	0	3	0	3	2	2	2	0	3	0	3	3	39
p Pouco saneamento básico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	2	2	0	3	1	0	14
q Lixo exposto a céu aberto	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	3	2	2	3	3	0	2	0	19
r Degradação ambiental (desmatamento p/ a produção de carvão e plantio, caça predatória)	0	0	0	2	1	0	0	0	1	2	3	0	3	2	3	1	2	0	3	23
s Desemprego	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	52
DEPENDÊNCIA	16	22	23	22	13	26	15	13	22	13	26	19	22	22	22	23	21	30	27	

MATRIZ DE RELEVÂNCIA DAS POTENCIALIDADES

POTENCIALIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	LIDERANÇA
a Existência de sindicato dos trabalhadores rurais e associações comunitárias rurais atuantes	0	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	31
b Existência de fórum de DLIS, de conselhos municipais, educação, saúde, merenda escolar, CMDR, assistência social, comissões municipais (PETI, bolsa escola, portal de alvorada e associações com. Urbana).	3	0		3	3	3	3	3	3	2	3	3	32
c Centro comunitário Pedro Batista	3	3	0	2	3	0	3	3	1	2	3	2	25
d Terra propícia para agricultura (mandioca, algodão, feijão e caju)	3	2	0	0	0	3	2	0	2	2	3	3	20
e Turismo religioso e Ecoturismo	1	2	2	0	0	0	1	3	2	0	0	2	13
f Pecuária (caprino, ovino e bovino)	2	2	0	3	1	0	0	0	1	0	0	2	11
g Existência de postos de saúde na maioria das localidades	1	3	0	0	2	0	0	1	3	0	0	3	13
h Existência de grupos folclóricos e de teatro	1	2	2	0	2	0	0	0	1	0	0	1	9
i Existência de escola na maioria das localidades	2	3	1	2	1	2	2	2	0	1	0	3	19
j Solos propícios para construção de barragens	2	2	0	2	0	3	1	0	0	0	0	2	12
k Existência de lençóis freáticos aptos para construção de poços artesanais e com potencial para irrigação	0	0	0	3	1	3	2	0	0	2	0	2	15
l Mão-de-obra disponível	2	2	0	3	2	3	0	1	0	0	0	0	13
DEPENDÊNCIA	20	26	11	21	17	20	17	15	16	12	12	26	

DIAGRAMA DE DISPERSÃO -
POTENCIALIDADES X POTENCIALIDADES

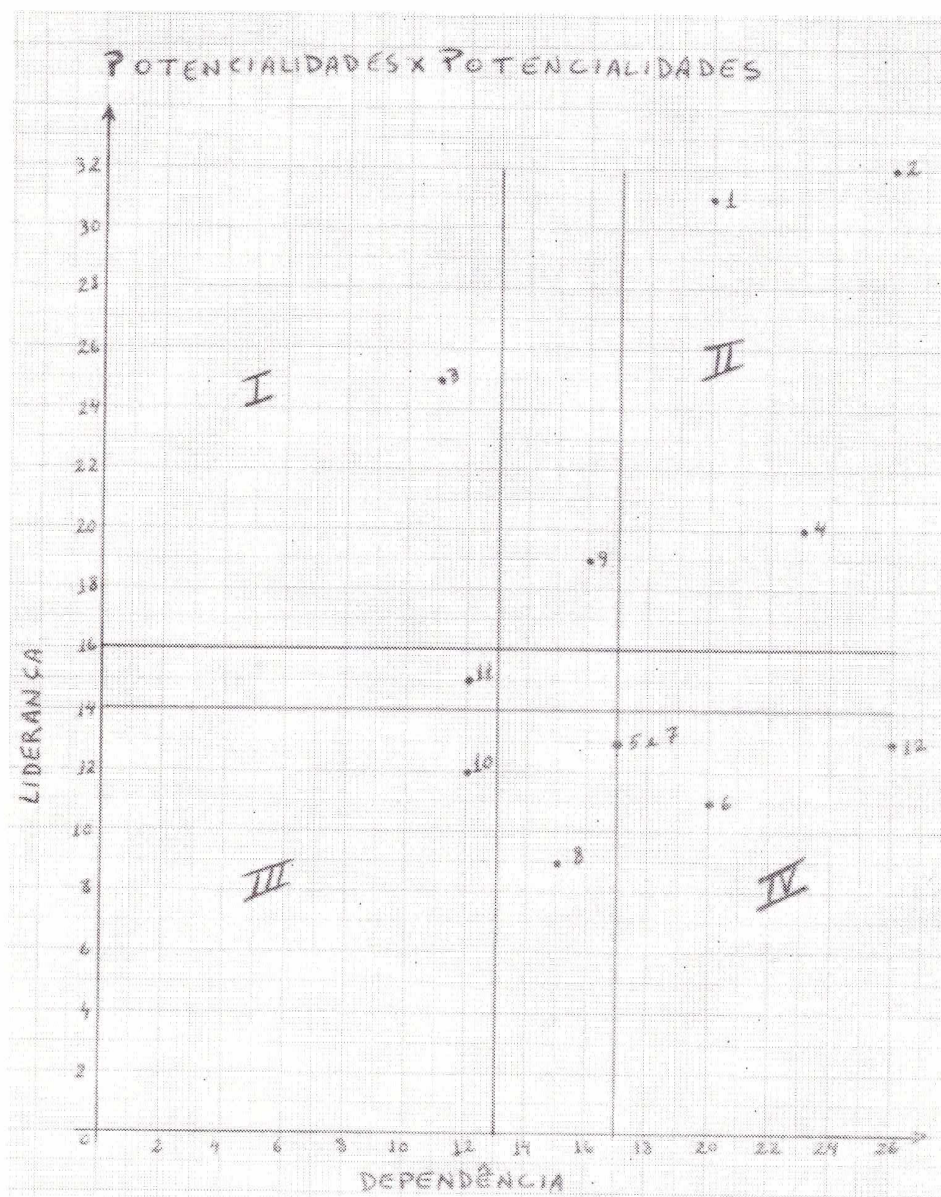
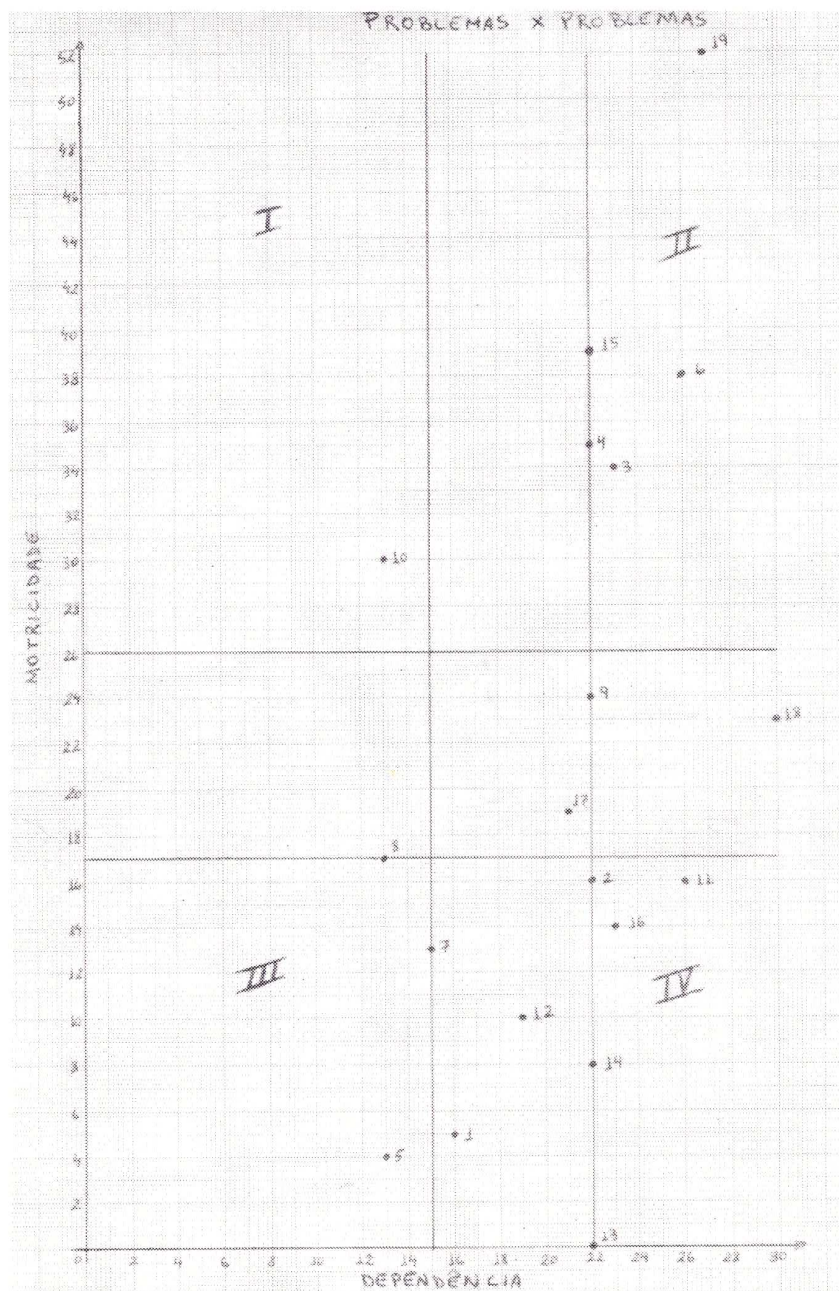


DIAGRAMA DE DISPERSÃO -
PROBLEMAS X PROBLEMAS



BIBLIOGRAFIA

AMMANN, S.B. Ideologia de desenvolvimento de comunidade no Brasil. Ed. Cortez. São Paulo, 1984. 4ª edição.

BUARQUE, S. C. metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. IICA. Recife. 1999. 2ª edição.

CARVALHO, H. M. A ideologia do planejamento participativo. Maceió, 1982.

FRANCO, A. de. Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável. Instituto de Política. Brasília. 2000. 2ª ed.

MACHADO, E.P. e outros. Poder e participação política no campo. Hucitec. São Paulo Salvador, 1987.

NEIVA, Luiz Paulo Almeida. A intervenção do Estado no desenvolvimento local o caso de Canudos: Açude Cocorobó. Cruz das Almas, 2000. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal da Bahia. 2000.

PRATES, A.A. e outros. A emergência da estratégia do planejamento participativo no Estado de Minas Gerais: um balanço político institucional. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 1984.

ROSSETTI, J. P. Introdução a Economia. Atlas. São Paulo. 2000. 18ª edição.